

3. Офіційні дані Державного комітету статистики України / Режим доступу: [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

4. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку / під ред. З. С. Варналія. — К.: Знання України, 2005. — 498 с.

5. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу / Л. В. Шаульська. — НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2005. — 502 с.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2010 р.

Metadata, citation and s

of Vadym Hetman Kyiv National Economic University

**О. Ю. Сердюк**, канд. екон. наук, доцент,  
**Т. В. Филахтова**, аспірант,  
Донецкий национальный университет

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК УСЛОВИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ДОСТОЙНОГО ТРУДА РАБОТНИКОВ**

**АННОТАЦИЯ.** Одним из существенных факторов формирования достойного труда в современных условиях развития украинского общества является профессиональное развитие человека. Одним из весомых показателей этого является и планомерное продвижение кадров посредством планирования карьеры трудящихся в организации. Планирование карьеры рассматривается как разработка официальной программы, раскрывающей модели продвижения персонала по службе, определяющие перспективу карьерного роста работников при определенных условиях, что поможет каждому из них раскрыть свои способности и применить их наилучшим образом для достижения целей организации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** достойный труд, качество трудовой жизни, профессиональное обучение, планирование карьеры, продвижение персонала

**АНОТАЦІЯ.** Одним з істотних факторів формування гідної праці в сучасних умовах розвитку українського суспільства є професійний розвиток людини. Одним з вагомих показників цього є й планомерне просування кадрів за допомогою планування кар'єри трудящих в організації. Планування кар'єри розглядається як розробка офіційної програми, що розкриває моделі просування персоналу по службі, що визначають перспективу кар'єрного зросту працівників за певних умов, що допоможе кожному з них розкрити свої здатності й застосувати їх якнайкраще для досягнення цілей організації.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** гідна праця, якість трудового життя, професійне навчання, планування кар'єри, просування персоналу

*The SUMMARY. One of essential factors of formation of worthy work in modern conditions of development of the Ukrainian society is professional development of the person. One of powerful parameters of it is also systematic promotion of the staff by means of planning career of workers in the organization. Planning of career is considered as development of the official program revealing models of promotion of the personnel on service, determining prospect professional growth of workers under certain conditions, that will help each of them to open the abilities and to apply them in the best way to achievement of the purposes of the organization.*

KEY WORDS: worthy work, quality of a labor life, vocational training, planning of career, promotion of the personnel

Формирования достойного труда предусматривает улучшение социально-экономического содержания труда, развития тех характеристик трудового потенциала, которые позволяют предпринимателям более полно использовать интеллектуальные, творческие, организаторские, нравственные способности человека. При этом должны создаваться такие условия, чтобы дать выход творческим способностям самого работника, когда главным мотивом становится не зарплата, должность или условия труда, а удовлетворение от трудовых достижений в результате самореализации и самовыражения.

Разные аспекты качества жизни в аспекте достойного труда исследовались многими украинскими и зарубежными учеными, среди которых А. Амоша, Д. Богиня, М. Долишний, Н. Кизим, А. Колот, Э. Либанова, О. Новикова, а также Э.К. Асп, Дж.К. Гэлбрейт, Дж. Ван Гиг, Б.И. Дубсон, В.Ф. Майер и др.

Источником развития личности является удовлетворение ее потребностей, что непосредственно связано с особенностями трудового поведения человека, сформированного различными мотивами. Понимание мотивов и потребностей дает ключ к объяснению всех видов деятельности персонала. Особое значение это приобретает сейчас, когда достигать уровня достойного труда сотрудников за счёт материального фактора стало сложно, затраты на повышение трудового и интеллектуального потенциала персонала приобрели максимально ограниченный характер. Поэтому, политика продвижений, поощрений, мотивации должна носить глубоко индивидуальный характер, чтобы избежать лишних расходов на тех сотрудников, которые не нуждаются в определённых мотивационных элементах.

Учитывая эти обстоятельства, в рамках концепции качества трудовой жизни и достойного труда должны быть предусмотрены следующие меры:

— создание работнику условий для повышения его профессионально-квалификационного уровня, обеспечение постоянного обновления знаний и совершенствования навыков;

— назначение на должность должно осуществляться с учетом перспективы роста, т.е. должность предусматривает плановое повышение квалификации и переподготовку;

— возможность и необходимость продвижения по службе в результате признания профессиональных успехов работника в глазах коллектива, семьи и общества в целом;

— чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода делает труд работника более продуктивным, позволяет полнее реализовать трудовой потенциал. Расчеты показывают, что полная занятость работников значительно выгоднее, чем увольнение, сокращенная рабочая неделя, перевод работников на другое место, ограничения приема новых работников и др.

Обучение повышает трудовой потенциал, как всего предприятия, так и самих работников, принимающих в нём участие. Новые знания, навыки и умения повышают конкурентоспособность работников, их личностную самооценку, повышает уровень лояльности к компании, которая так заботливо относится к своим работникам, следовательно, повышается и уровень трудовой жизни. Так, в инвестиционно-строительной группы компании «ГЕРЦ» определена стратегия, направленная на быстрый охват своими работами и услугами территории динамично развивающихся регионов Украины, с последующим выходом на строительные рынки зарубежных стран. Поэтому, наряду с материально-техническим оснащением, созданием условий для гармоничного развития работников, созданием и внедрением эффективных мотивационных программ, обучение персонала является одной из главных направлений формирования достойного высокопрофессионального кадрового потенциала группы компании «ГЕРЦ».

Тем не менее, обучение персонала требует серьезной работы по формированию концепции комплексного обучения, определению критериев и стандартов обучения, формированию стратегии карьерного роста обученных сотрудников, что не может быть выполнено за короткий период. Понимая это, отдел по персоналу группы компании «ГЕРЦ» разработал положение, призванное временно урегулировать вопросы организации обучения сотрудников группы компаний «Герц» до того момента, когда станет возможным сформировать единую комплексную систему обучения персонала. Обучение персонала в группе компаний «ГЕРЦ» осуществляется в следующих формах:

1. внешнее обучение — обучение с привлечением внешних обучающих ресурсов, с выездом к месту обучения или без такового;

2. внутреннее обучение — обучение силами и средствами группы компаний «ГЕРЦ» на базе предприятий, входящих в группу. Самообразование — обучение силами самих обучающихся;

3. индивидуальное обучение — обучение определенным навыкам отдельных сотрудников;

4. групповое обучение — обучение специально сформированных групп навыкам, интересным и нужным всей группе;

5. обучение навыкам — тренинговые программы, не изменяющие профессиональную принадлежность обучаемого, но повышающие эффективность отдельных сторон его деятельности.

В группе компании «ГЕРЦ», как одну из основных ценностей, провозглашает самореализацию своих сотрудников, их совершенствование и развитие. С целью создания условий для самообразования руководство «ГЕРЦ» осуществляет такие направления в кадровой политике, позволяющие максимально приблизиться к существующим стандартам достойного труда:

- выделение при определении рабочего графика сотрудников время посещения ими образовательных программ;

- организация подписки на широкий спектр периодических изданий;

- приобретение специальной литературы в корпоративную библиотеку и предоставление возможности пользоваться литературой из корпоративной библиотеки;

- предоставление доступа в сеть Интернет (с учетом возможных ограничений, устанавливаемых компаниями);

- предоставление возможности получать знания из смежных областей при выполнении комплексных проектов и командной работе над поставленными заданиями, и т.п.

Сотрудник компании имеет право согласовать со своим руководителем план самообразования с целью увязки личных образовательных планов со стратегическими планами предприятия. При этом, группа компаний «Герц» может постфактум компенсировать часть (или полностью) затраты сотрудников на самообразование, в случае последующей необходимости использования полученных самостоятельно знаний в деятельности компании.

В условиях кризиса важно как можно более эффективно использовать внутреннее обучение, так как это значительно сокращает расходы и повышает сработанность коллектива. В качестве стимулирования внутреннего обучения ГК «ГЕРЦ» оказывает содействие в организации обмена знаниями сотрудником, посетившим образовательное мероприятие, с другими сотрудниками, заинтересованными в таких знаниях. Для стимулирования таких мероприятий, проводи-

мых, как правило, в выходные дни, компания будет содействовать в решении организационных вопросов (место проведения, раздаточные материалы, напитки, закуски, культурная программа по возможности и необходимости), а также материально стимулировать лиц, проводящих внутреннее обучение. Так, в 2009 году для планирования бюджета на 2010 год, были учтены увеличение расходов на внутреннее обучение персонала более чем на 50 %. В дальнейшем проведение внутреннего обучения по итогам прохождения внешнего обучения станет обязательным условием такого обучения.

ГК «ГЕРЦ» при подготовке проекта обучения персонала проводит тщательный мониторинг, с целью определения потребности у работников в обучении, развитии совершенствовании. Для этого проводятся опросы в виде по разработанной анкете, в которой предусмотрены такие блоки, которые определяют оценку сотрудников по организации карьеры, развития лояльности и самооценки, качество внутреннего обучения и мотивации к нему, формальные признаки.

В условиях кризиса важным критерием успеха является какой ожидаемый эффект компании принесёт обучение, на основе выявления супер-сотрудника, который не только высоко оценивает свои возможности, но и целенаправленно движется к своей цели и обладает высокой работоспособностью. Для выявления таких качеств в анкету включен вопрос типа: «Что Вы способны сделать такого, чего не сможет сделать другой сотрудник?».

Вопросы блока «карьера» направлены на выявление наличия у работника потребности профессионального роста, насколько амбициозны его планы, есть ли цель, и повлияет ли этот аспект (или его отсутствие) на удовлетворённость трудом работника.

Вопросы блока «обучение, мотивация» выявят мотивацию работников, причину возникновения потребности в обучении или отсутствия её. Это важный блок при подготовке к обучению, так как он позволяет учесть интересы работников, знания, в которых они нуждаются, навыки, которых им не хватает для эффективной работы. В условиях экономии, важно, чтобы вложенные ресурсы были обоснованы необходимостью, а не только желанием.

Указание в анкете формальных признаков (возраст, семейное положение) имеет большое значение, чтобы избежать ошибок и лишних расходов. У работника могут присутствовать и потребность, и желание, и способность к обучению, но по семейным обстоятельствам (маленькие дети) или в силу возраста он не имеет такой возможности, не смотря на большое желание. Оценка этих факторов происходит по определённой шкале, каждый уровень которой характеризуется зафиксированным содержанием (табл. 1).

Таблица 1

## ШКАЛА ОЦЕНКИ ОТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ К ОБУЧЕНИЮ

	0	1	1,5	2	2,5
<b>Карьера</b>	Не знает, не хочет, не рассматривает для себя карьерный рост	Не хочет долгое время сидеть на одном месте (на одной должности)	Есть некоторые мысли по поводу будущей карьеры (нужно подготовиться), но задумывался. Нет четкого плана действий	Знает чего хочет, но нет плана действия	Четкое понимание карьеры: цель, есть план действий
<b>Лояльность</b>	Все равно где работать	Лояльность к профессии	Лояльность к людям, коллективу	Лояльность к процессам, традициям, культуре	Лояльность к компании: стремление участвовать в изменении, улучшении, привнесении нового в компании
<b>Самооценка</b>	Заниженная	Завышенная. Чрезмерные амбиции, переоценка возможностей	Адекватная: хочу=могу=делаю. Требуется помощь со стороны	Хочу=могу=делаю, знаю, что нужно, чтобы достичь большего	
<b>Мотивация</b>	Не хочет обучаться	Пока не знает: хочет и нужно ли обучаться	Хочет развиваться, учиться, но не знает чему конкретно	Хочет обучаться и имеет общее представление о том, чему обучаться	Хочет и знает чему обучаться и каким образом и для чего
<b>Готовность к обучению</b>	Не готов тратить личное время	Задумался, не готов ответить, возможно, чем-то и готов пожертвовать	Готов тратить личное время, но есть сдерживающие факторы — семья, дом, др.	Готов тратить определенное количество времени: 1—2 часа в день	«это для меня в приоритете». Сколько нужно времени — столько и будет тратить

После проведения опроса все сотрудники разбиваются на 3 группы, в зависимости от суммы и сочетания баллов по указанным выше критериям:

1. Потенциальные участники проекта обучения.
2. Участники с ограниченными факторами (есть риски по некоторым критериям, необходима дополнительная информация или проработка).
3. Сотрудники, которые однозначно не будут принимать участие в проекте.

Проанализировав результаты опроса, менеджеры по персоналу ГК «Герц» готовят свод данных по каждому сотруднику, учитывая такие критерии группировки как компания, в которой работает сотрудник; направление обучения; категория, которой принадлежит должность (руководитель, специалист); ФИО; количество человек; критерии выбора направления (рекомендации, внутренняя потребность и др.); наименование обучающего мероприятия; провайдер услуги; место проведения; стоимость; ближайшая дата проведения; бюджет.

Согласно собранным данным, также составляются рейтинги направлений обучения, требуемых сотрудниками по данным проекта обучения ГК «ГЕРЦ» в 2009 г. (табл. 2).

*Таблица 2*

**РЕЙТИНГ НАПРАВЛЕНИЙ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОЕКТУ В ГК «ГЕРЦ» НА 2009 г.**

	Направление обучения/тематика		рейтинг
1	Общий современный менеджмент (управление в рамках корпорации, стратегии)		15
2	Организаторский навык	Планирование	24
		Управление временем	25
		Делегирование, постановка задач	25
		Контроль исполнения	1
3	HR (управление персоналом: расстановка персонала, мотивация)		21
4	Эффективные коммуникации		16
5	Риторика		2
6	Личность, лидерство		11

	Направлення обучения/тематика	рейтинг
7	Профессиональное обучение	
	Проектный менеджмент	8
	Финансы	13
	Право	4
	Маркетинг	3
	Девелопмент	1
	Английский язык	3

Важно проследить тенденцию, какие направления наиболее востребованы, но при этом понимать, что тематика, обучение по которой необходимо только одному сотруднику, может иметь весомую причину для компании, может быть обусловлено производственной необходимостью. В результате любого мероприятия необходимо подвести итоги и оценить эффект от затраченных средств, времени и усилий.

Согласно сделанным выводам, можно будет оценить эффективность проведённого обучения и принять решение об эффективной работе системы, или о необходимости разработки новой системы обучения персонала на предприятии. Это позволит оценить эффективность и рентабельность затрат на обучение персонала, увидеть все полученные результаты и сделать вывод о необходимости проведения его в дальнейшем.

Таким образом, изучая опыт организации профессионального обучения ведущих украинских компаний в инвестиционно-строительной сфере таких, как Группа компаний «ГЕРЦ», можно сделать вывод, что обучение сотрудников выступает приоритетной задачей в структуре управления персоналом современных организаций. Характерной чертой системы обучения и развития персонала в компании является особое внимание со стороны руководства к стимулированию стремления сотрудников к саморазвитию и самореализации. Такой подход позволит сократить не только организационные затраты компании, но и сэкономить время для достижения стратегических целей, таких как усиление конкурентоспособности, расширения сегментов деятельности на национальном рынке и выхода на международный уровень.



## Литература

1. Бенсік А. Практичні проблеми та їх вирішення у сфері поліпшення рівня задоволення роботою/ А.Бенсік, С.Нагі; пер. з англ. Є.Ю. Мазіної // Проблеми і перспективи управління в економіці. — 2007. — № 3. — С. 53 — 63.

2. Временное положение об обучении персонала в Группе Компаний «Герц».

3. Гаман П.І. Якість життя — інтегральна характеристика соціальної ефективності функціонування регіонального комплексу: (теор.-мет. заклади)/ П.І. Гаман // Економіка та держава. — 2008. — № 9. — С. 82—84.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2010 р.

УДК 331.1:338.45:69

**М. В. Симонова**, канд. техн. наук, доцент,  
ГОУ ВПО «Самарский государственный  
архитектурно-строительный университет»

### ДИНАМИКА ПАРАМЕТРОВ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассматривается изменение критериев качества рабочей силы в зависимости от характера труда. Развивается тезис о необходимости преобладания качественных характеристик рабочей силы, ориентированных на интеллектуальный, творческий труд. Проводится анализ взаимосвязи качества рабочей силы и эффективности человеческого капитала.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** качество рабочей силы, эффективность человеческого капитала, качественные характеристики рабочей силы, творческие, интеллектуальные способности к труду, инновационная категория качества рабочей силы, мотивация

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглядається зміна критеріїв якості робочої сили залежно від характеру праці. Розвивається теза про необхідність переважання якісних характеристик робочої сили, орієнтованих на інтелектуальну, творчу працю. проводиться аналіз взаємозв'язку якості робочої сили і ефективності людського капіталу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** якість робочої сили, ефективність людського капіталу, якісні характеристики робочої сили, творчі, інтелектуальні здібності до праці, інноваційна категорія якості робочої сили, мотивація.